

# **PENGARUH IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF YANG BERDAMPAK PADA OCB KARYAWAN DI PT. PETROKIMIA GRESIK**

**Jerry Marcellius Logahan; Harsya Rahman**

Management Department, School of Business Management, BINUS University  
Jln. K.H. Syahdan No.9, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
jerrymarcellinus@yahoo.com; jerryml@binus.ac.id

## **ABSTRACT**

*Seeing the considerably high increased in the growth of fertilizer industries in Indonesia, the company in the line business of fertilizer will have a lot of challenges and it needs to be handled in extra energy, especially the human resources of the company. The purpose of this study is to investigate the influence of psychological climate on affective commitment that impact on OCB (Organizational Citizenship Behavior) of the employees at PT. Petrokimia Gresik. Respondents in this study were the employees of PT. Petrokimia Gresik of 103 respondents. Data were analyzed by using analysis techniques of SEM -PLS (Partial Least Square). The results of this study indicate that there is an influence between employees' psychological perceptions and organizational citizenship behavior of employees directly or indirectly through affective commitment. Advice that can be given to the company is to improve the psychological perceptions of the employees therefore it will increase the affective commitment that will give impact to the improvement of employees' OCB of PT. Petrokimia Gresik.*

**Keywords:** *psychological perception, affective commitment, organizational citizenship behaviour*

## **ABSTRAK**

*Melihat meningkat cukup tingginya pertumbuhan industri pupuk di Indonesia, perusahaan di bidang pupuk akan banyak memiliki tantangan dan harus bekerja lebih ekstra, terutama sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti pengaruh iklim psikologis terhadap komitmen afektif yang berdampak pada OCB (Organizational Citizenship Behavior) karyawan di PT. Petrokimia Gresik. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Petrokimia Gresik sebanyak 103 responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SEM-PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara persepsi iklim psikologis karyawan terhadap organizational citizenship behaviour karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen afektif. Saran yang dapat diberikan kepada perusahaan adalah meningkatkan iklim psikologis karyawan sehingga meningkatkan komitmen afektif yang berdampak kepada peningkatan OCB karyawan PT. Petrokimia Gresik.*

**Kata kunci:** *iklim psikologis, komitmen afektif, organizational citizenship behavior*

## PENDAHULUAN

Dewasa ini, pertumbuhan sektor industri di Indonesia mencapai pertumbuhan yang cukup tinggi. Menurut Menteri Perindustrian M.S. Hidayat, ada tiga industri yang pertumbuhannya cukup tinggi tahun ini yaitu industri besi baja dengan pertumbuhan 9.8%-10.3%. Selanjutnya industri alat angkutan, mesin dan peralatannya dengan pertumbuhan 9.7%-10.2% dan industri pupuk, kimia dan barang dari karet dengan pertumbuhan 5.9%-6.1%. Untuk industri pupuk, kimia, dan barang dari karet meningkat cukup tinggi. Tahun 2013 lalu pertumbuhan hanya 3.66%. (Astria, 2014)

Melihat meningkat cukup tingginya pertumbuhan industri pupuk di Indonesia, perusahaan di bidang pupuk akan banyak memiliki tantangan dan harus bekerja lebih ekstra, terutama sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Karena tugas dan pekerjaan yang meningkat seiring pertumbuhan industri, perusahaan membutuhkan sistem pengaturan sumber daya manusia yang disebut manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2011) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Oleh karena itu, jika manajemen sumber daya manusia buruk, akan berakibat kepada *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang tidak maksimal dilakukan oleh karyawan. Ini terjadi karena karyawan akan merasa seperti dieksploitasi oleh perusahaan. Hal ini yang terjadi pada PT. Petrokimia Gresik. PT. Petrokimia Gresik merupakan perusahaan milik negara dan produsen pupuk terlengkap di Indonesia yang memproduksi berbagai macam pupuk seperti Urea, ZA, SP-36, NPK Phonska, DAP, NPK Kebomas, ZK, Petro Biofertil, *Rock Phosphate*, KCL dan pupuk organik yaitu Petroganik. Dari total pabrik yang dimiliki PT. Petrokimia Gresik, kapasitas produksi yang dimiliki sebesar 6.177.600 ton per tahun. Produk pupuk dan non-pupuk PT. Petrokimia Gresik adalah yang terlengkap di Indonesia. Ini sesuai dengan tujuan perusahaan yang mendukung program pemerintah meningkatkan produksi pertanian nasional.

Permasalahan yang ditemukan pada PT. Petrokimia Gresik adalah buruknya sistem OCB di perusahaan. Menurut wawancara awal dengan bapak Irwansyah selaku Direksi SDM dan Umum di PT. Petrokimia Gresik, dari segi sumber daya manusia, banyak pegawai yang tidak mau membantu rekan kerja yang ada di perusahaan. OCB yang buruk di perusahaan diduga terjadi karena komitmen afektif di perusahaan yang juga buruk. Buruknya komitmen afektif di perusahaan juga diduga karena iklim psikologis di perusahaan yang tidak berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dari hasil wawancara dengan Direksi SDM & Umum PT. Petrokimia Gresik bahwa kebanyakan karyawan di perusahaan tidak banyak mendapatkan pekerjaan yang menantang.

Ada pun hipotesis yang peneliti rancang adalah hipotesis yang bersifat asosiatif, atau verifikatif yang menjelaskan bagaimana hubungan dan pengaruh atau kontribusi antar variabelnya. Berikut ialah hipotesis yang peneliti rancang dalam penelitian ini:

### **Hipotesis 1**

Variabel iklim psikologis memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.

### **Hipotesis 2**

Variabel komitmen afektif memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *OCB* karyawan.

### **Hipotesis 3**

Variabel iklim psikologis memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *OCB* karyawan.

### **Hipotesis 4**

Variabel iklim psikologis memiliki pengaruh terhadap *OCB* karyawan dengan komitmen afektif sebagai mediator.

## METODE

Desain penelitian merupakan gambaran untuk menunjukkan waktu dalam pengambilan data yang akan diteliti, terdapat pula jenis penelitian dan unit analisis yang membantu memberikan gambaran yang lebih jelas tentang suatu penelitian. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif. Menurut Sanusi (2011), penelitian asosiatif (kausalitas) merupakan penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah *eksplanatory survey* dengan unit analisis individu-karyawan PT Petrokimia Gresik. *Time horizon* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Cross Sectional* di mana studi yang dilakukan dengan data yang hanya sekali dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu, harian, mingguan, bulanan, dan tahunan dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian.

Menurut Urbach dan Ahlemann, (2010), Partial Least Square (PLS) merupakan pendekatan berbasis komponen untuk pengujian model persamaan struktural. Penggunaan PLS memudahkan estimasi paramater karena tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu. Model evaluasi PLS berdasarkan pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Kemudian dalam kondisi tertentu, PLS bekerja dengan ukuran sampel yang relative kecil.

Menurut Ghazali dan Fuad (2008) dalam Hartono, *et. al.*, (2011), analisis PLS meliputi uji *outer model* dan *inner model*. *Outer model* digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator, sedangkan *inner model* digunakan untuk menguji signifikansi parameter yang dirumuskan dalam hipotesis. (Yamin & Kurniawan, 2009) menyebutkan bahwa *inner model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya, sedangkan *outer model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan indikatornya. Evaluasi model dalam PLS meliputi evaluasi *outer model* atau model pengukuran dan evaluasi *inner model* atau model struktural. Untuk melihat signifikansi jalur yang ada dengan melihat angka di *T-Statistics* lebih besar dari 1.96 (Wong, 2013)

Evaluasi Model pengukuran (*Measurement model* atau *outer model*) meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 1 Kriteria Evaluasi Model Pengukuran

Pengujian	Kriteria	Keterangan
<i>Convergent Validity</i>	Nilai faktor loading	Nilai faktor loading dari setiap indikator > 0.5 dan nilai T Statistic > T Value
	AVE	AVE > 0.5 menunjukkan ukuran convergent validity yang baik.
<i>Discriminant Validity</i>	<i>Cross Loading</i>	Korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikatornya) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik dari konstruk lainnya.
<i>Internal Consistency Reliability</i>	<i>Composite Reliability</i>	Composite reliability $\geq 0.70$ menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan nilai 0.60 – 0.70 masih dapat diterima jika syarat validitas indikator dalam model baik.
	<i>Cronbach Alpha</i>	Cronbach alpha $\geq 0.7$

Sumber: (Ghozali, 2008; Yamin & Kurniawan, 2011; Kock, 2011)

Evaluasi Model Struktural (*Structural Model/Inner Model*) meliputi pengujian koefisien jalur untuk konstruk dependen, uji *t-value* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Tabel 2 Kriteria Evaluasi Model Struktural

Pengujian	Kriteria	Keterangan
<i>Path Coefficients</i> (Koefisien Jalur)	<i>Direct Effect</i>	<i>T Statistics</i> > <i>T Value</i> , hipotesis diterima
Struktur Inner Model	<i>Hybrid Inner Model</i>	Melihat besaran pengaruh dan koefisien determinasi

Sumber: (Ghozali, 2008 dalam Hartono, *et. al.*, (2011); Yamin & Kurniawan, 2011; Kock, 2011)

T-value tidak hanya mencerminkan kekuatan hubungan (yang mana sudah disediakan oleh koefisien jalur itu sendiri), tetapi juga kekuatan pengujian yang meningkat dengan ukuran sampel. Semakin besar ukuran sampel, semakin rendah sebuah koefisien jalur harus menghasilkan signifikan T-value secara statistik (Kock, 2011). Sedangkan koefisien determinasi untuk menunjukkan pengukuran persentase pengaruh semua independent variable terhadap nilai dependent variable.

## Metode Sobel

Penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu komitmen afektif. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam Hartono, *et. al.*, (2011) suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independent*) dan variabel kriteria (*dependent*). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel (Sobel test). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Z) melalui variabel intervening (Y). Pengaruh tidak langsung X ke Z melalui Y dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow Y$  (a) dengan jalur  $Y \rightarrow Z$  (b) atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c - c')$ , di mana  $c$  adalah pengaruh X terhadap Z tanpa mengontrol Y, sedangkan  $c'$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Z setelah mengontrol Y. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan  $Sa$  dan  $Sb$ , besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)  $Sab$  dihitung dengan rumus dibawah ini

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien  $ab$  dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu  $\geq 1,96$ . Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2008 dalam Hartono, *et. al.*, 2011).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam uji *path coefficients*, hipotesis dari konstruk yang terbentuk diantara variabel akan diuji. Kriteria penilaian signifikan adalah nilai *T Statistics* > *T value* yaitu 1.96. Untuk lebih jelasnya, lihat tabel uji signifikansi berikut ini:

Tabel 3 Signifikansi Antar Variabel

Hipotesis	Path	Path Coefficients	T Statistic	Simbol	T value	Keterangan
H1	Iklim---> Komitmen	0.6884	10.886	>	1.96	Signifikan
H2	Komitmen--> OCB	0.3154	3.092	>	1.96	Signifikan
H3	iklim-->OCB	0.6193	6.337	>	1.96	Signifikan

Sumber: Pengolahan Data (2014)

### Uji Hipotesis 1

Variabel iklim psikologis memiliki pengaruh secara signifikan terhadap komitmen afektif karyawan, dimana variabel iklim psikologis memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel komitmen afektif yang dapat diamati melalui nilai koefisien jalur yang bernilai positif yaitu sebesar 0.6884.

### Uji Hipotesis 2

Variabel komitmen afektif memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *OCB* karyawan, dimana variabel komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel *OCB* karyawan yang dapat diamati melalui nilai koefisien jalur yang bernilai positif yaitu sebesar 0.3154.

### Uji Hipotesis 3

Variabel iklim psikologis memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *OCB* karyawan, dimana variabel iklim psikologis memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel *OCB* karyawan yang dapat diamati melalui nilai koefisien jalur yang bernilai positif yaitu sebesar 0.6193.

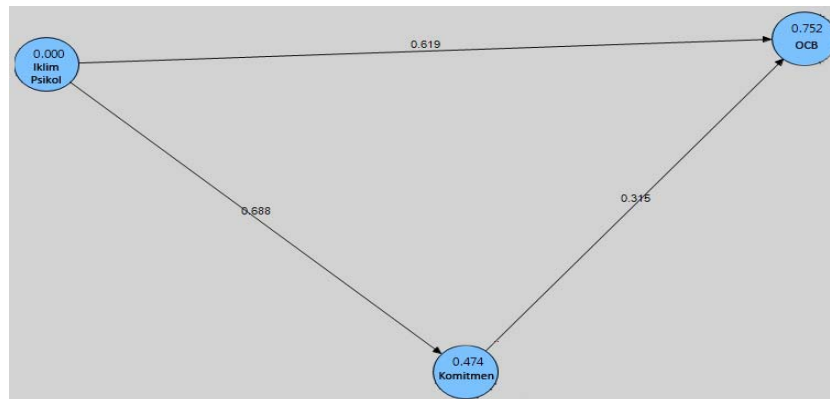
### Uji hipotesis 4

Setelah dilakukan penghitungan manual dengan rumus sobel, didapatkan hasil *t statistics* sebesar 41.75 dan pengaruh tidak langsung X ke Z melalui Y sebesar 0.2167.

Variabel iklim psikologis memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *OCB karyawan yang dimediasi oleh komitmen afektif*, di mana variabel iklim psikologis memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel *OCB karyawan* yang dapat diamati melalui nilai koefisien jalur yang bernilai positif yaitu sebesar 0.2167.

## Struktur Inner Model

Gambar dari struktur *inner model* setelah pengujian hipotesis sebagai berikut:

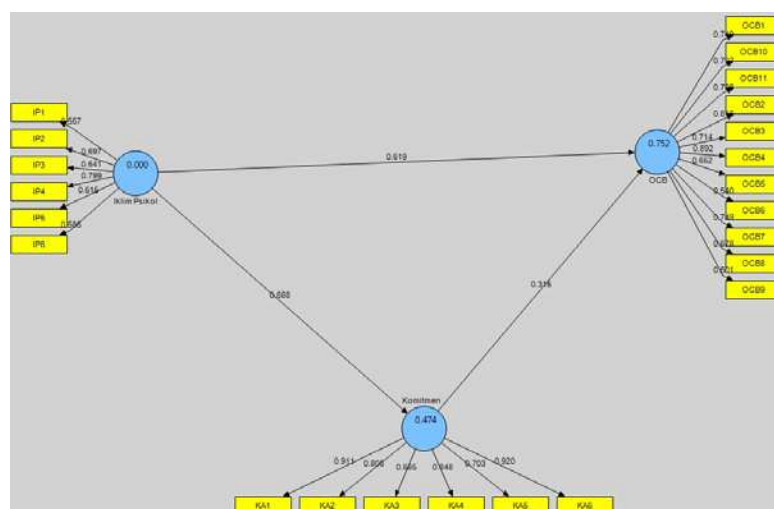


Gambar 1 *Inner Model* Penelitian  
Sumber: *Output* program SmartPLS (2014)

Dari gambar 1. besaran pengaruh iklim psikologis terhadap komitmen afektif sebesar 0.688, komitmen afektif terhadap OCB karyawan sebesar 0.315, dan iklim psikologis terhadap OCB karyawan sebesar 0.619. Besaran koefisien determinasi dari variabel iklim psikologis terhadap komitmen afektif sebesar 0.474. Besaran koefisien determinasi dari variabel iklim psikologis terhadap OCB karyawan sebesar 0.752.

## Struktur Model Hybrid

Setelah uji *outer* dan *inner model*, maka struktur model *hybrid* dari *output* SmartPLS sebagai berikut:



Gambar 2 Struktur Model Hybrid  
Sumber: *Output* program SmartPLS yang diolah (2014)

Keterangan gambar 2:

- Indikator dari variabel iklim psikologis yang merefleksikan paling kuat adalah IP4 sebesar 0.799 dan yang merefleksikan paling rendah adalah IP1 sebesar 0.557.
- Indikator dari variabel komitmen afektif yang merefleksikan paling kuat adalah 0.920 dan yang merefleksikan paling rendah adalah KA3 sebesar 0.685.
- Indikator dari variabel *OCB* karyawan yang merefleksikan paling kuat adalah OCB4 sebesar 0.892 dan yang merefleksikan paling rendah adalah OCB6 sebesar 0.540.
- Variabel iklim psikologis mempengaruhi komitmen afektif sebesar 0.688.
- Variabel komitmen afektif mempengaruhi *OCB* sebesar 0.315.
- Variabel iklim psikologis mempengaruhi *OCB* sebesar 0.619.

## Bahasan

Secara keseluruhan, pengaruh antara variabel iklim psikologis, komitmen afektif, dan *OCB* akan diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 4 Analisa Partial Least Square

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Kausal		
		Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
X terhadap Y	0.688	0.688	-	0.688
Y terhadap Z	0.315	0.315	-	0.315
X terhadap Z	0.619	0.619	$0.688 \times 0.315 = 0.2167$	0.8357
$\varepsilon_1$	0.474	-	-	-
$\varepsilon_2$	0.752	-	-	-

Sumber: Pengolahan Data (2014)

Variabel iklim psikologis mempengaruhi variabel komitmen afektif. Besar pengaruh terhadap komitmen afektif adalah 0.688 dengan tingkat signifikansi sebesar 12.3285 ( $> t \text{ value } 1.96$ , std error = 0.0632). Oleh sebab itu jika perusahaan ingin meningkatkan komitmen afektif, iklim psikologis karyawan harus ditingkatkan. Selain itu besaran R Square iklim psikologis terhadap komitmen afektif adalah 0.474. Ini berarti pengaruh iklim psikologis terhadap komitmen afektif sebesar 72.5 % dan sisanya 27.5 % dipengaruhi oleh variabel - variabel lain di luar penelitian ini.

Variabel komitmen afektif mempengaruhi variabel *OCB* karyawan. Besar pengaruh terhadap *OCB* karyawan adalah 0.315 dengan tingkat signifikansi sebesar 3.2828 ( $> t \text{ value } 1.96$ , std error = 0.102). Oleh sebab itu jika perusahaan ingin meningkatkan *OCB* karyawan, komitmen afektif karyawan harus ditingkatkan. Selain itu besaran R Square komitmen afektif terhadap *OCB* adalah 0.752. Ini berarti pengaruh komitmen afektif terhadap *OCB* karyawan sebesar 49.8% dan sisanya 50.2 % dipengaruhi oleh variabel - variabel lain di luar penelitian ini.

Variabel iklim psikologis mempengaruhi variabel *OCB* karyawan. Besar pengaruh terhadap *OCB* karyawan adalah 0.619 dengan tingkat signifikansi sebesar 23.1428 ( $> t \text{ value } 1.96$ , std error = 0.0977). Oleh sebab itu jika perusahaan ingin meningkatkan *OCB*, iklim psikologis karyawan harus ditingkatkan. Selain itu besaran R Square iklim psikologis terhadap *OCB* karyawan adalah 0.752. Ini berarti pengaruh iklim psikologis terhadap *OCB* karyawan sebesar 49.8% dan sisanya 50.2 % dipengaruhi oleh variabel - variabel lain di luar penelitian ini.

Variabel iklim psikologis mempengaruhi variabel OCB karyawan secara tidak langsung. Besar pengaruh terhadap OCB karyawan adalah 0.2167 dengan tingkat signifikansi sebesar 41.75 ( $> t$  value 1.96, std error = 0.0052). Oleh sebab itu jika perusahaan ingin meningkatkan OCB karyawan, iklim psikologis dan komitmen afektif karyawan harus ditingkatkan.

## **Implikasi Masalah**

### **Iklim Psikologis**

Berdasarkan hasil pembahasan, indikator yang merefleksikan iklim psikologis adalah IP1 (0.557) "Saya nyaman bekerja di PT. Petrokimia Gresik karena struktur manajemen bersifat mekanik atau kaku", IP2 (0.697) "Saya nyaman bekerja karena PT. Petrokimia Gresik mendukung ide-ide baru tanpa melihat jabatan", IP3 (0.641) "Saya nyaman bekerja di PT. Petrokimia Gresik karena memiliki peran kerja yang jelas sesuai dengan deskripsi pekerjaan", IP4 (0.799) "Saya nyaman bekerja di PT. Petrokimia Gresik karena bebas mengekspresikan diri dengan mempresentasikan ide - ide baru untuk perkembangan perusahaan", IP5 (0.615) "Saya nyaman bekerja karena bisa memberikan kontribusi yang sesuai dengan visi/misi/tujuan PT. Petrokimia Gresik", dan IP6 (0.586) "Saya nyaman bekerja karena saya memiliki pekerjaan yang menantang di lingkungan internal dan eksternal PT. Petrokimia Gresik". Oleh karena itu diduga hal inilah yang menyebabkan ketidaknyamanan karyawan di PT. Petrokimia Gresik. Untuk itu perusahaan disarankan untuk meningkatkan konstruk iklim psikologis.

### **Komitmen Afektif**

Berdasarkan hasil pembahasan, indikator yang merefleksikan komitmen afektif adalah KA1 (0.911) "Saya ingin terus menjadi bagian dari perusahaan karena PT. Petrokimia Gresik memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan nilai - nilai pribadi", KA2 (0.806) "Saya memiliki hubungan yang kuat dengan PT. Petrokimia Gresik", KA3 (0.685) yaitu "Saya bangga menceritakan PT. Petrokimia Gresik kepada orang lain", KA4 (0.848) "Saya terikat secara emosional (bahagia) dengan PT. Petrokimia Gresik", KA5 (0.703) "Saya senang jika dapat bekerja sampai pensiun di PT. Petrokimia Gresik", dan KA6 (0.920) "Saya selalu menjadikan PT. Petrokimia Gresik sebagai bahan diskusi dengan orang lain". Untuk itu perusahaan disarankan untuk meningkatkan konstruksi komitmen afektif.

## **SIMPULAN**

Iklim psikologis mempengaruhi komitmen afektif secara signifikan pada PT. Petrokimia Gresik. Komitmen afektif mempengaruhi OCB karyawan secara signifikan pada PT. Petrokimia Gresik. Iklim psikologis mempengaruhi OCB karyawan secara signifikan pada PT. Petrokimia Gresik. Iklim psikologis mempengaruhi OCB karyawan secara tidak langsung melalui variabel komitmen afektif pada PT. Petrokimia Gresik.

Berdasarkan implikasi masalah, untuk meningkatkan iklim psikologis karyawan di PT. Petrokimia Gresik, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kontrol pekerjaan yang lebih fleksibel kepada karyawan. Ini bisa dilakukan dengan atasan tidak harus selalu memberikan perintah atau langkah-langkah dalam pelaksanaan tugas karyawan. Hal ini dilakukan agar karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan dan merasa bertanggung jawab secara penuh kepada tugas yang diberikan. Jika karyawan merasa bebas dalam melakukan pekerjaan, karyawan akan mampu memberikan hasil maksimal yang sesuai dengan kemampuannya.

Meningkatkan pola pikir inovatif di antara karyawan. Karyawan akan merasa nyaman berada di antara satu sama lain karena walaupun berbeda tingkat jabatan, perusahaan akan menerima dengan baik semua kontribusi dari karyawan. Konsisten dalam memberikan kriteria tugas kepada karyawan.



Dengan hal ini karyawan akan merasa nyaman karena tugas yang diberikan sesuai dengan kontrak kerja yang dibuat. Meningkatkan budaya demokratis di perusahaan. Dengan ini karyawan akan berani untuk selalu berani memberikan masukan kepada perusahaan.

Konsisten untuk mencapai visi/misi/tujuan. Dengan hal ini karyawan akan merasa nyaman dalam memberikan kontribusinya. Meningkatkan lingkungan yang kompetitif di dalam atau di luar perusahaan. Dengan hal ini karyawan akan terus terpacu bekerja sekuat tenaga sesuai dengan minat karyawan. Oleh karena jika saran ini dilakukan, akan mampu meningkatkan rasa sukarela, tulus, dan senang hati bekerja di dalam PT. Petrokimia Gresik.

Berdasarkan implikasi masalah, untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan di PT. Petrokimia Gresik, perusahaan disarankan untuk meningkatkan budaya kerja karyawan. Dengan hal ini karyawan akan terus ingin terlibat dalam semua aktifitas yang ada di dalam perusahaan karena sesuai dengan nilai-nilai pribadi karyawan. Pada akhirnya karyawan akan terus ingin menjadi bagian dari perusahaan. Meningkatkan fasilitas tambahan berupa kendaraan dinas yang bisa dipakai diluar kepentingan pekerjaan. Dengan hal ini karyawan akan merasa memiliki utang budi dengan perusahaan. Ini terjadi karena adanya hubungan timbal balik diantara karyawan dengan perusahaan.

Memperjelas jenjang karier yang kepada karyawan. Dengan melakukan hal ini, karyawan akan mendapatkan kepastian dari perusahaan tentang perkembangan kariernya. Dengan demikian, karyawan akan merasa bangga menjalani proses jenjang karier di perusahaan. Di saat karyawan sudah memiliki jabatan yang cukup tinggi, karyawan akan merasa memiliki status sosial yang tinggi juga. Meningkatkan suasana kerja yang nyaman dan aman. Dengan hal ini karyawan akan bahagia dalam mengerjakan semua tugas yang diberikan oleh perusahaan. Meningkatkan dana pensiun karyawan. Dengan hal ini karyawan akan merasa aman jika sudah mencapai usia pensiun. Rasa aman terhadap masa depan ini akan membuat karyawan senang untuk bekerja kepada perusahaan.

Memberikan transparansi gaji dan sistem kerja kepada karyawan. Ini dilakukan agar menumbuhkan rasa saling percaya karyawan dengan perusahaan. Rasa saling percaya ini akan membuat karyawan lebih mencintai perusahaan dan akan terus menjaga citra perusahaan di lingkungan sosial. Oleh karena jika saran ini dilakukan, akan mampu meningkatkan rasa sukarela, tulus, dan senang hati bekerja di dalam PT. Petrokimia Gresik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astria, R. (2014). Inilah Tiga Sektor Industri Andalan Pada 2014. *Industri, bisnis.com*. Diakses dari <http://m.bisnis.com/industri/read/20140119/257/198048/inilah-tiga-sektor-industri-andalan-pada-2014>
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Indeks
- Hartono, M. S., Sugiyanto, E. K. (2011). Model Peningkatan Return Saham dan Kinerja Keuangan melalui Corporate Social Responsibility dan Good Corporate Governance di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, IV(1).
- Kock, N., (2011). Using WarpPLS in E-Collaboration Studies: Descriptive Statistics, Settings, and Key Analysis Results. *International Journal of E-Collaboration*, 11(2): 1-18
- Sanusi, A. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.

- Urbach. N., Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling Information System Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory dan Application*, 8(3): 24
- Wong, K., Kwong, Kay. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24.
- Yamin, S., Kurniawan, H. (2009). *Structural Equation Modeling Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan Lisrel-PLS*. 2nd ed. Jakarta: Salemba Infotek